



PATH/Eric Becker

MÓDULO 4: Estimación de costos y financiamiento de la nutrición

El presente módulo está estructurado en torno a seis pasos y consideraciones clave, que se detallan a continuación, y va acompañado de herramientas destacadas y recursos adicionales:

- 4.1 Evaluación de la preparación para la estimación de costos
- 4.2 Estimación de los costos de las acciones de nutrición
- 4.3 Análisis de brecha financiera
- 4.4 Análisis del presupuesto para la nutrición
- 4.5 Seguimiento de las inversiones financieras en nutrición
- 4.6 Promoción (abogacía) del presupuesto de nutrición

Descripción general

Una vez que se haya elaborado un plan multisectorial de nutrición, o MSNP por sus siglas en inglés ([Módulo 2](#)) y un marco común de resultados, o CRF por sus siglas en inglés ([Módulo 3](#)), la información que en ellos se esboza, como los objetivos estratégicos, las acciones y las metas en un plazo determinado y para diversos socios implementadores, proporcionará los detalles necesarios para un ejercicio de estimación de los costos de la nutrición. El CRF y el MSNP también proporcionarán los detalles para identificar a qué se dará seguimiento y supervisará financieramente de manera continua.



PATH/Minzayar Oo

La estimación de costos, el seguimiento financiero y el análisis presupuestario proporcionan valiosa información sobre las asignaciones, los gastos y las necesidades financieras de los gobiernos para las intervenciones específicas y sensibles a la nutrición. Cada vez se comprende mejor la importancia de calcular los costos financieros de los MSNP y los CRF y de hacer un seguimiento del financiamiento de las intervenciones en materia de nutrición a nivel nacional. También es fundamental comprender la composición de este financiamiento, en particular, los presupuestos asignados por los gobiernos y los socios no gubernamentales a las acciones de nutrición en los sectores pertinentes (salud; agua, saneamiento e higiene [WASH]; educación; agricultura; protección social).

La estimación de los costos de las inversiones en nutrición a nivel nacional es un paso esencial en el proceso de movilización de recursos, mientras que el seguimiento de estas inversiones aporta información a la promoción (abogacía) en curso y ayuda a garantizar que los fondos se utilicen de la mejor manera posible. En este módulo se esbozan algunos métodos clave para: evaluar la preparación y la estimación de costos de un MSNP/CRF (que son pasos iniciales cruciales); evaluar la brecha financiera del plan presupuestado (que puede tener lugar durante la planificación o la puesta en marcha); analizar el presupuesto del

gobierno para la nutrición, hacer un seguimiento de las inversiones financieras y abogar por los recursos necesarios para financiar el plan (todo lo cual tiene lugar durante la implementación). No se trata de una fase estática, sino que debe revisarse y reevaluarse durante y junto con las fases iniciales de diseño del MSNP y el CRF, así como las fases posteriores de supervisión y evaluación, implementación y promoción. *Por consiguiente, se recomienda examinar este módulo junto con los [Módulos 2 y 3](#), ya que hay consideraciones y procesos superpuestos que deben tenerse en cuenta.*



Módulo 1: Sentando la base para la planificación multisectorial para la nutrición



Módulo 2: Elaboración de un plan multisectorial de nutrición



Módulo 3: Elaboración de un marco común de resultados



Módulo 4: Estimación de costos y financiamiento de la nutrición



Módulo 5: Monitoreo, evaluación y aprendizaje para la nutrición



Módulo 6: Preparación para el inicio y la implementación

Los procesos de estimación de los costos de la nutrición y el seguimiento financiero dependen de la medida en que se hayan considerado y completado las acciones de los módulos anteriores. Aquí hay una serie de preguntas a considerar antes de proceder con la estimación de costos y la planificación para el seguimiento de las finanzas para la nutrición: *¿Existe un borrador o un CRF completado y validado con los detalles de las actividades y acciones de nutrición que se deben presupuestar? ¿Existe un borrador o un MSNP completo con los detalles de los objetivos y las acciones que se deben seguir financieramente a través de los actores involucrados gubernamentales y no gubernamentales? ¿Hay acceso a los presupuestos nacionales, ministeriales, subnacionales y de donantes actuales y pasados?*

Si no se dispone de la documentación descrita en estas preguntas, considere la posibilidad de volver a examinar los procesos de operacionalización del CRF y de elaboración del MSNP de los módulos anteriores para asegurarse de que se dispone de información suficiente para proceder. El análisis presupuestario y el seguimiento financiero de la nutrición pueden realizarse sin un MSNP/CRF; sin embargo, tener estos planes disponibles ayuda significativamente en el ejercicio porque ayuda a identificar rápidamente lo que será objeto de seguimiento. En este módulo y a través de los recursos asociados se presentan varios métodos y herramientas para la estimación de costos y seguimiento financiero, destacando el análisis presupuestario en particular, porque se ha demostrado que es una herramienta sencilla pero eficaz para que los países empiecen a examinar sus finanzas en materia de nutrición.



[La nota de orientación de MQSUN+ sobre Enfoques para la estimación de costos de la nutrición y el seguimiento financiero en los países SUN \[Scaling Up Nutrition\]](#) ofrece un resumen de las estrategias y herramientas que pueden utilizar los países a nivel nacional o subnacional para calcular los costos de los MSNP y hacer el seguimiento de los recursos financieros y los presupuestos para la nutrición.

En el proceso de estimación de los costos y el financiamiento de la nutrición es de vital importancia tener en cuenta cuatro consideraciones transversales clave: la promoción, el género, el fomento de la capacidad y la situación de la respuesta humanitaria. A continuación, se enumeran los detalles sobre la relevancia de estas consideraciones para esta etapa del proceso.

PROMOCIÓN (ABOGACÍA)

La estimación de los costos de las actividades de nutrición y el seguimiento de las asignaciones y gastos financieros para la nutrición son pasos clave en el proceso de promoción y movilización de recursos. Disponer de información detallada y precisa sobre el financiamiento de la nutrición es una herramienta poderosa para promover el aumento del financiamiento por parte del gobierno y los donantes, y también es fundamental para que los implementadores rindan cuentas del gasto en nutrición. El análisis de brecha financiera de un MSNP, en particular, es importante para comprender dónde falta financiación, dar prioridad al financiamiento de actividades de gran impacto y promover compromisos financieros para llevarlas a cabo. En la **Sección 4.6** se ofrece información adicional.

GÉNERO

El seguimiento financiero y el análisis presupuestario para la nutrición son oportunidades importantes para la elaboración de presupuestos que tengan en cuenta las cuestiones de género. Concretamente, el seguimiento de las asignaciones y los gastos de las actividades de nutrición de gran repercusión dirigidas a la mujer, y la utilización de las actividades de promoción para aumentar el financiamiento de las actividades dirigidas a la mujer y que tienen en cuenta las cuestiones de género, reforzarán la equidad y la inclusión de las cuestiones de género y mejorarán aún más la situación de salud y nutricional de las mujeres y los niños. La difusión pública de información financiera que tenga en cuenta las cuestiones de género aumenta la transparencia de los efectos de las decisiones gubernamentales en lo que respecta al género y la diversidad y mejora aún más la rendición de cuentas.

FOMENTO DE CAPACIDADES

Dado que las actividades de nutrición son multisectoriales y no cuentan con un presupuesto propio del sector público, sino que se reparten entre muchos presupuestos sectoriales, es importante fomentar la capacidad entre el personal central y sectorial para calcular los costos, elaborar y comprender los presupuestos de las actividades de nutrición. Además, es importante fomentar la capacidad y sistemas para el seguimiento financiero de las actividades de nutrición. Los países pueden participar en el aprendizaje y el mejoramiento gradual de los sistemas de planificación y gestión financiera de la nutrición mediante el apoyo externo o las oportunidades de compartir los desafíos y los éxitos entre los países.

RESPUESTA HUMANITARIA

El proceso de estimación de costos y seguimiento financiero de la nutrición es una oportunidad para examinar el nivel de financiamiento de las acciones de preparación y respuesta ante emergencias relacionadas con la nutrición, como la seguridad alimentaria de las poblaciones migrantes y desplazadas. Disponer de información sobre la estimación de costos y las finanzas puede ayudar a promover un nivel de financiamiento que esté en consonancia con el contexto humanitario del país. La planificación de contingencias financieras para emergencias humanitarias y otros acontecimientos adversos, como las pandemias, puede ofrecer una red de seguridad adicional cuando la situación nutricional de las poblaciones vulnerables corre el riesgo de empeorar. Más detalles están disponibles en el informe de [MQSUN+ sobre la vinculación de las acciones humanitarias y de desarrollo](#).

4.1 Evaluación de la preparación para la estimación de costos

La estimación de costos de un MSNP o un CRF puede ser complejo y llevar mucho tiempo, dado que las actividades de nutrición se llevan a cabo en diversos sectores y son implementadas por muchos actores involucrados diferentes. Como tal, una evaluación de la preparación para la estimación de costos puede ayudar a los países, en particular, a los formuladores de políticas, los administradores de programas y los proveedores de asistencia técnica, a evaluar si el MSNP o el CRF están preparados para un ejercicio de estimación de costos detallado y preciso.

La evaluación de la preparación para una actividad de estimación de costos determina si el MSNP y/o el CRF tienen suficientes detalles sobre las actividades de intervención, las metas, la cobertura, la frecuencia y los ingredientes de la estimación de costos (elementos/insumos para identificar el precio necesario para cada intervención) para poder establecer estimaciones de costos precisas. La realización de esta evaluación de la "preparación" para la estimación de costos antes de iniciar el ejercicio de estimación de costos completos puede conducir a un proceso de estimación de costos más eficiente, oportuno y preciso, mediante la identificación y el abordaje de cualquier brecha o problema por adelantado. Las brechas identificadas o las aclaraciones necesarias pueden abordarse para preparar aún más el MSNP/CRF para una estimación completa de los costos.



La nota de orientación de MOSUN+ sobre la evaluación de la preparación para la estimación de costos ayuda a los países a evaluar si sus MSNP/CRF están preparados para realizar una estimación de costos detallado y preciso. (La nota de orientación también puede utilizarse durante el proceso de planificación para orientar la elaboración inicial del CRF). La **plantilla de Excel** proporciona un marco sencillo para ayudar en esta evaluación, lo que puede ahorrar tiempo en la recopilación de los datos de costos necesarios. El marco considera tres aspectos: flujo lógico de las actividades, descripción detallada de las actividades y tasas de cobertura tanto para el período actual como para el futuro.

Los pasos de la evaluación de la preparación para la estimación de los costos son: a) documentar los detalles del plan de política (meta y objetivos estratégicos), b) elaborar el MSNP en un formato de marco lógico (si no se dispone de un marco lógico del CRF) y c) calificar las actividades según el nivel de detalle utilizando la escala de calificación incluida. Se produce una puntuación automatizada para cada objetivo estratégico, que identifica qué acciones o intervenciones de nutrición están listas para su estimación de costos y cuáles necesitan información adicional para garantizar un ejercicio de estimación de costos preciso y fiable. Ver en el [Anexo 3](#) un ejemplo de una evaluación de la preparación para la estimación de costos en Yemen.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EVALUAR LA PREPARACIÓN PARA LA ESTIMACIÓN DE COSTOS

A. Flujo lógico (meta ← objetivo ← resultados ← productos ← intervenciones/actividades)

- > ¿Los resultados facilitarán el logro del objetivo?
- > ¿Son las actividades los pasos/intervenciones lógicos necesarios para lograr los productos y resultados?
- > ¿Se indican las intervenciones y actividades adecuadas y lógicas para cada objetivo?

B. Detalle de la intervención y la actividad

Para cada intervención y sus actividades, pregunte lo siguiente:

- > ¿Existe una descripción adecuada de la intervención y la actividad?
- > ¿Existe una separación de cada actividad en distintas filas en el marco lógico/CRF?
- > ¿Incluye los ingredientes necesarios para llevar a cabo las actividades (p. ej., personal, medicamentos, bienes de consumo, bienes de capital, gastos generales) o podrían obtenerse de los socios implementadores?
- > ¿Tiene las cantidades de los ingredientes (o podrían obtenerse de los socios implementadores)? ¿Se necesitará personal adicional (y de qué nivel) para todo el período o sólo para un momento/trimestre/año específico?
- > ¿Existe información sobre la frecuencia de la actividad/intervención por año?
- > ¿Existe información sobre qué ministerios del gobierno, organizaciones no gubernamentales, entidades privadas u otros agentes ya están llevando a cabo estas actividades?
- > ¿Se ha tomado nota de los costos unitarios existentes de esas intervenciones? En caso afirmativo, ¿se proporciona la referencia/fuente?

C. Cobertura actual y focalizada

- > ¿Se indica claramente la población meta?
- > ¿Se proporciona la cobertura de línea base (actual o la más reciente) (cuando corresponda) para cada intervención o actividad?
- > ¿Se proporcionan el año y la referencia/fuente de la tasa de cobertura?
- > ¿Se proporcionan las unidades de medida? (p. ej., el porcentaje de niños que van a la escuela de 5 a 17 años)
- > ¿Se proporcionan metas anuales (cuando corresponda)?
- > Si se metas en forma de porcentajes, ¿se proporcionan los denominadores (para poder calcular las cantidades anuales)?

4.2 Estimación de los costos de las acciones de nutrición

Las estimaciones precisas de los recursos financieros necesarios para poner en práctica un MSNP o un CRF son esenciales para la planificación, la priorización, la elaboración del presupuesto, la reasignación y la movilización de recursos. A los efectos de este conjunto de herramientas, la "estimación de costos" es el proceso de asignar un valor a los recursos necesarios para los servicios e intervenciones de nutrición en un determinado entorno, durante un período de tiempo

determinado, para los grupos o poblaciones meta designados y con una cobertura determinada. La estimación de los costos es fundamental para asignar adecuadamente los recursos a fin de garantizar la implementación efectiva de las acciones de nutrición y para el proceso de movilización de recursos.

El nivel de esfuerzo para calcular los costos de las actividades en un MSNP/CRF es muy variable y depende del contexto del país, los datos disponibles, el número de acciones de nutrición que se deben presupuestar y el número de sectores o actores involucrados que participan en la implementación de las intervenciones de nutrición. Las intervenciones con estructuras de ejecución más complejas, implementadas por varios socios, sectores o actores involucrados y en diversos lugares, pueden tardar más en presupuestarse, dada la complejidad de los detalles y los datos necesarios. Este nivel de detalle es necesario, sin embargo, porque en última instancia, un MSNP/CRF presupuestado servirá como herramienta para iniciar acciones de nutrición.

Una [nota de orientación sobre la estimación de costos de *Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition \(MQSUN\)*](#) muestra varios elementos importantes que deben considerarse para orientar el proceso de estimación de costos. Entre ellos se incluye garantizar que existe un plan operacional, como un MSNP o un CRF, antes de calcular los costos e incluir a todos los actores involucrados pertinentes: ministerios, implementadores y donantes. Para la etapa de estimación de costos, la nota de orientación de MQSUN destaca que se debe incluir la siguiente información:

1	Comprensión clara y exhaustiva de cada acción del plan.
2	Metas de implementación de acciones específicas del plan.
3	Cobertura meta.
4	Implementación y gastos actuales.
5	Costos recurrentes y de capital.
6	Costos compartidos (indirectos).

Al determinar cuánto costará la implementación del CRF o el MSNP, el aumento efectivo de la escala sólo es posible cuando todos los costos asociados con una intervención se incluyen en el costo total de un plan, como los costos fijos y variables, los costos de capital y recurrentes, los costos de recursos humanos y de personal y los costos de gobernanza e infraestructura (como los de monitoreo, evaluación y aprendizaje). Los supuestos sobre los costos se reducen a lo que se incluye y se excluye de las estimaciones de costos. Las intervenciones cuyo costo no se ha calculado de manera exhaustiva y precisa pueden dar lugar a una estimación inexacta de las necesidades de recursos y, por consiguiente, a acciones que no alcancen los resultados previstos.

También es esencial que tanto los acuerdos de gobernanza como los salarios del personal de nutrición se calculen en su totalidad en los MSNP/CRF. Esto debería incluir tanto la creación y el mantenimiento de órganos de planificación de la nutrición como los costos asociados a los sistemas de seguimiento de la implementación, los gastos y los resultados del programa. A veces denominados "entorno propicio", es importante incluir en las estimaciones de costos los procesos, las disposiciones de gobernanza y el personal/salarios del personal que apoya las acciones de

nutrición "más allá de la prestación de servicios". También se pueden incluir aspectos como la gestión de la información, la coordinación, la promoción y la comunicación, el fomento de capacidad y la formulación de políticas.

Un aspecto a tener en cuenta es que puede haber dificultades para contabilizar los costos del aumento del capital humano relacionado con la nutrición, en particular porque en muchos países las actividades relacionadas con la nutrición no son implementadas por personal especializado. Si hay personal dedicado a determinadas intervenciones en materia de nutrición, las actividades de fomento de capacidad pueden ser más fáciles de costear en esos casos. En otros casos, el capital humano puede contabilizarse en los presupuestos sectoriales.

Existe una complejidad adicional relacionada con la estimación de costos de las acciones sensibles a la nutrición. La nota de orientación de MQSUN sobre la estimación de costos también expone algunas de las cuestiones y ofrece recomendaciones para una estimación de costos sensible a la nutrición. Las intervenciones sensibles a la nutrición suelen ser más difíciles de costear porque están más distantes de los resultados en materia de nutrición, hay más actores involucrados que participan en su implementación, suelen ser intervenciones no relacionadas con el sector de la salud y, por lo general, hay menos experiencia o procedimientos estándar para calcular sus costos. Pueden consistir en intervenciones que son subcomponentes de intervenciones más amplias o partes de programas más amplios/integrados, respectivamente.



PATH/Evelyn Hockstein

A hacer la estimación de costos de un MSNP/CRF se pueden utilizar diversos métodos, dependiendo del contexto, el nivel de detalle, el tiempo y la disponibilidad de datos. Lo que es fundamental, sin embargo, es que el método elegido sea claramente comprendido y documentado por todos los actores involucrados que participan en el ejercicio.

Una forma común de categorizar los métodos de estimación de costos es mediante enfoques jerárquicos y horizontales. Los enfoques descendentes se realizan desagregando los gastos de alto nivel en categorías de costos o instalaciones, mientras que los enfoques ascendentes suman elementos de costos individuales. Los enfoques ascendentes para la estimación de costos suelen requerir más tiempo, pero tienen la ventaja de proporcionar estimaciones de costos más detalladas, precisas y fiables. Un método común de recopilación de datos para la estimación de costos con enfoque ascendente es el enfoque basado en los ingredientes, que estima la cantidad y el precio de todos los recursos necesarios para una determinada intervención o programa.

Una forma común de categorizar los métodos de estimación de costos es mediante enfoques jerárquicos y horizontales. Los enfoques descendentes se realizan desagregando los gastos de alto nivel en categorías de costos o instalaciones, mientras que los enfoques ascendentes suman elementos de costos individuales. Los enfoques ascendentes para la estimación de costos suelen requerir más tiempo, pero tienen la ventaja de proporcionar estimaciones de costos más detalladas, precisas y fiables. Un método común de recopilación de datos para la estimación de costos con enfoque ascendente es el enfoque basado en los ingredientes, que estima la cantidad y el precio de todos los recursos necesarios para una determinada intervención o programa.

Un enfoque de estimación de costos conexos que no suele clasificarse ni descendente ni ascendente consiste en tomar los costos que existen para un programa similar en curso y hacer los ajustes pertinentes. Esto se denomina a veces enfoque basado en programas o en la experiencia.

Independientemente del método o métodos utilizados, es importante documentar plenamente el enfoque, las decisiones y los supuestos adoptados para que el ejercicio de estimación de costos sea transparente y reproducible. En muchos casos se utiliza una combinación de diferentes enfoques de estimación de costos (ver, por ejemplo, el **estudio de caso de Afganistán**, así como el **estudio de caso de Togo**).



ESTUDIO DE CASO DE PAÍS

Estimación de los costos de implementación del Plan Estratégico de Afganistán

Introducción

El [Plan Estratégico del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutrición de Afganistán \(AFSeN-A\) \(2019-2023\)](#) se elaboró para traducir el AFSeN-A, puesto en marcha en 2017, en acciones que aborden los problemas de seguridad alimentaria y nutrición a los que se enfrenta el país. El objetivo del AFSeN-A es asegurar que ningún afgano sufra hambre y que todos los afganos estén bien alimentados en todo momento.

En 2018 se completó un ejercicio de estimación de costos con el objetivo de informar a los directores de programas de las necesidades de recursos para mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición en el curso de los cinco años del plan, así como de utilizarlos para la promoción de la movilización de recursos.

Métodos

Se utilizaron dos métodos para la estimación de costos: el enfoque de los ingredientes (micro costeo) y el enfoque de gastos/presupuesto. El enfoque de los ingredientes se utilizó cuando se disponía del costo por beneficiario. El enfoque de gastos/presupuesto se utilizó cuando no se disponía de información detallada sobre los precios y las cantidades. En esos casos, el equipo utilizó estimaciones agregadas del costo de una actividad.

El equipo de estudio se centró en las actividades fuera del presupuesto y no en las actividades financiadas con fondos del presupuesto. Los fondos dentro del presupuesto son para los salarios y beneficios del personal del gobierno, los costos operativos y los costos de infraestructura para las actividades del plan de los ministerios y son financiados por el gobierno, mientras que los fondos fuera del presupuesto provienen de los presupuestos de los donantes, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Pasos

- 1) Cada actividad se clasificó por su estado de financiamiento, específicamente:
 - a. Ya se ha financiado en virtud del plan de trabajo del ministerio correspondiente.
 - b. Ya se ha financiado, pero se necesita financiamiento adicional para ampliarlo.
 - c. La aplicación sobre el terreno requiere financiamiento.
 - d. Facilitación/gestión/trabajo de políticas con necesidades de financiamiento adicionales.
 - e. No se necesitan recursos adicionales porque el financiamiento se encuentra en otro presupuesto.
- 2) Se recopilaron datos sobre gastos/presupuesto y/o costos unitarios de actividades de diferentes fuentes gubernamentales y no gubernamentales: ministerios y organismos gubernamentales, UNICEF, Organización para la Agricultura y la Alimentación, Programa Mundial de Alimentos, Organización Mundial de la Salud (OMS), Unión Europea, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y organizaciones no gubernamentales.
- 3) En el caso de las actividades con costos unitarios por beneficiario, los costos unitarios se multiplicaron por el número de beneficiarios de cada actividad.
- 4) En el caso de las actividades clasificadas como de facilitación/gestión/política que requieren financiamiento adicional, se estimó el costo total de la contratación de un consultor para llevar a cabo la actividad.
- 5) Para otras actividades que no tenían un costo por beneficiario, se utilizó una suma total.
- 6) Los costos de las actividades se sumaron para obtener los costos totales que debían financiarse fuera del presupuesto: costos de las actividades no financiadas, costo por objetivo estratégico y costo por resultado, así como el costo desglosado entre actividades específicas de nutrición y actividades sensibles a la nutrición.

No se incluyeron las partidas previstas en el presupuesto, como los recursos humanos y otros gastos operacionales y compartidos, como la infraestructura. *Nota: Sería importante reunir esta información para avanzar y mejorar el ejercicio de estimación de costos.*

Recopilación de datos

Se estableció contacto con los actores involucrados y se celebraron reuniones bilaterales con los ministerios y asociados pertinentes para estimar las necesidades de recursos para cada actividad.



ESTUDIO DE CASO DE PAÍS, continuación

Estimación de los costos de aplicación del Plan Estratégico de Afganistán

El equipo de estudio del país trabajó con estos grupos para reunir la información necesaria, en particular, para examinar la información presupuestaria existente a fin de determinar cuánto costarían los ingredientes/actividades, cuáles de las actividades ya estaban financiadas y qué actividades figuraban en sus planes de trabajo como parte de los presupuestos de rutina.

Resultados

Se prevé que el costo total fuera del presupuesto de las actividades del Plan Estratégico será de 882.4 millones de dólares, de los cuales 88.5 millones, o el 11%, ya están comprometidos. Alrededor del 37 por ciento del costo es para actividades específicas a la nutrición, mientras que el 63 por ciento es para actividades sensibles a la nutrición. En el caso de las actividades específicas a la nutrición, la mayoría de los costos ya están financiados, pero es necesario ampliarlos a otras partes del país. En el caso de los sensibles a la nutrición, la mayoría de los costos corresponden a la implementación sobre el terreno.

También se elaboraron varios escenarios: Si la cobertura de la ayuda de emergencia nutricional para niños menores de 5 años se variaba un 50 por ciento más hacia abajo o más hacia arriba, entonces el costo total del AFSeN-A oscilaría entre 766 y 999 millones de dólares, o más o menos 13.2 por ciento. Del mismo modo, si la cobertura para ampliar la escala de los planes de protección social se modificara en un 50 por ciento, los costos totales oscilarían entre 811 millones y 955 millones de dólares, es decir, más o menos un 8.1 por ciento.

Discusión

Durante la recopilación de datos, el equipo del estudio constató que los ministerios podían obtener fácilmente información sobre las actividades ya planificadas y escritas en sus planes anuales. La estimación de los costos de las intervenciones sensibles a la nutrición fue un reto mayor, ya que los ministerios no tienen experiencia en la implementación de esas intervenciones.

Debido a la falta de información sobre muchas de las intervenciones, los ministerios a menudo no pudieron proporcionar detalles sobre los ingredientes, como los precios y las cantidades, necesarios para las intervenciones. En cambio, sólo proporcionaron los costos totales estimados de muchas de estas actividades.

Recomendaciones

Dado que las actividades de nutrición son multisectoriales y no tienen su propia asignación en el sector público, es importante fomentar capacidades para elaborar presupuestos y hacer un seguimiento de las finanzas para la nutrición, así como un mecanismo para el proceso de seguimiento. La estimación de los costos ha ayudado a determinar las brechas y necesidades de información. A medida que se disponga de más datos para cubrir las brechas, el informe y el presupuesto podrán actualizarse durante la fase inicial. Se debe realizar un examen de los gastos después de la puesta en marcha. Por último, se deben elaborar mensajes de promoción (abogacía) para financiar el plan.

Mensajes de promoción sugeridos

Se pueden formular mensajes clave para la promoción a fin de convencer a los formuladores de políticas y a los donantes de que actúen, persuadan y motiven a otros, e informen a otros sobre los méritos de las actividades de nutrición. En el material informativo, como presentaciones, resúmenes, comunicados de prensa y grabaciones para los debates en estrado, se debe utilizar terminología no técnica, hechos y cifras, incluida la información sobre:

- > La situación de la nutrición (causas y determinantes, indirectos y básicos) y las tendencias.
- > Las consecuencias socioeconómicas de la desnutrición a nivel individual, comunitario y nacional (pobreza, conflicto), en cifras totales (% de pérdida de PIB, pérdida económica total).
- > Historias de éxito y ejemplos de los que aprender (p. ej., Bangladesh, Perú).
- > Posibles ganancias para Afganistán si se alivia la desnutrición (lo que costaría, la tasa de rendimiento o la ganancia de la inversión).

ESTUDIO DE CASO DE PAÍS

Estimación de costos y presupuesto para el plan multisectorial de nutrición en Togo



La nueva política y plan estratégico multisectorial de nutrición de Togo (*Plan Stratégique National Multisectoriel de Nutrition* o PSNMN, por sus siglas en francés) fue aprobada en junio de 2019. Este fue el primer plan estratégico del país que incorporó todos los sectores que se ha identificado que tienen un impacto en la nutrición, así como las partidas presupuestarias para la nutrición. El plan tiene el objetivo general de promover un entorno propicio para mejorar la situación nutricional de la población togolesa.

El equipo de Togo, con el apoyo del punto focal de la OMS y de MQSUN+, utilizó una herramienta de Excel basada en actividades para estimar los costos del PNSMN y calcular la brecha financiera. El equipo encargado de calcular los costos trabajó en estrecha colaboración con cada grupo sectorial para determinar los detalles de cada actividad esencial que contribuye a los logros previstos en materia de nutrición a partir del marco lógico. El equipo también reunió los costos unitarios y toda otra información esencial para el proceso de presupuestación.

La metodología de estimación de costos identificó el número de beneficiarios focalizados por actividad de nutrición y el porcentaje de cobertura al alcance para obtener el número de beneficiarios que cada actividad impacta. El número de beneficiarios, junto con los detalles de la ejecución de cada actividad, dio lugar a los costos por actividad. Para cada intervención o actividad esencial, se introdujeron datos en el instrumento de presupuestación, se verificó la calidad de las fórmulas y los enlaces, y se generaron cuadros de resumen de los costos.

El análisis de brecha financiera permitió estimar las contribuciones para financiar el plan de diversos socios, incluido el estado togolés. La recopilación de datos implicó el diseño de una hoja de recopilación siguiendo la nomenclatura del plan estratégico. El formulario se envió a los socios financieros que apoyan las áreas cubiertas por el plan. La comparación de las contribuciones previstas por objetivo estratégico con los costos generales del plan condujo al análisis de brecha financiera, que puede utilizarse para la movilización estratégica de recursos.

El PNSMN costado fue aprobado en marzo de 2020 por el grupo de trabajo nacional de nutrición. En general, se estima que el PNSMN está financiado en un 56 por ciento. Durante la fase de estimación de costos, los actores involucrados nacionales reconocieron que la presentación de los costos de las intervenciones específicas y sensibles a la nutrición sería estratégicamente importante, ya que el gobierno estaba invirtiendo mucho más en intervenciones sensibles a la nutrición, siendo la agricultura un sector central para el país. Tras añadir esta dimensión, la estimación de costos puso de relieve que el plan es un 21 por ciento sensible a la nutrición y un 79 por ciento específico a la nutrición; sin embargo, el 68 por ciento de las actividades sensibles a la nutrición serán financiadas por el gobierno, en comparación con menos del 1 por ciento de las actividades específicas a la nutrición.

Los ejercicios de estimación de costos pueden realizarse desde cero o con las herramientas de estimación de costos disponibles. En la [Tabla 1](#) se describen diversas herramientas que pueden utilizarse para la planificación estratégica, la estimación de costos y, en algunos casos, la presupuestación y el seguimiento. Algunas de estas herramientas se utilizan a nivel mundial para la planificación de alto nivel y el establecimiento de prioridades de varias intervenciones; sin embargo, pueden incluir información, métodos o datos que pueden ser útiles a nivel de país. Es importante señalar que muchos de esos instrumentos requieren capacitación antes de su utilización, y que los datos por defecto pueden estar desactualizados y necesitar ser revisados y actualizados por los usuarios para mejorar la precisión y la aplicabilidad en el contexto del país.

Tabla 1. Herramientas para la planificación y la estimación de costos con un componente de nutrición.

Herramienta	Descripción	Alcance	Enfoque de estimación de costos	Aspectos a considerar
Herramientas de planificación estratégica y de priorización				
Lives Saved Tool (LiST)	Es una herramienta informática que estima los recursos financieros y humanos necesarios para prestar un paquete de servicios y puede evaluar escenarios de intervención basados en el impacto en la mortalidad y morbilidad materno-infantil y el costo asociado a la prestación del paquete de servicios.	Incluye más de 70 intervenciones en materia de salud y nutrición de la madre, el recién nacido y el niño; se actualizó para su mayor uso en la comunidad de la nutrición; incluye el retraso del crecimiento, la emaciación y algunos resultados específicos en materia de nutrición (bajo peso al nacer y anemia materna).	Enfoque basado en los ingredientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Es principalmente un instrumento de impacto para la planificación, la evaluación y la promoción. • Incluye intervenciones de alto impacto. • Enlace con OneHealth.
Herramienta OneHealth de la Organización Mundial de la Salud	Herramienta informática para los planificadores gubernamentales que determina los costos financieros asociados a las actividades y objetivos esbozados en un plan de salud y evalúa el impacto estimado sobre la salud.	Incluye la salud reproductiva, materna, neonatal e infantil; la vacunación; la malaria; la tuberculosis; el VIH/SIDA; la nutrición; y WASH.	Enfoque basado en los ingredientes que multiplica las cantidades por los precios.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye la planificación a nivel de todo el sector, como el análisis de escenarios y cuellos de botella, la estimación de los costos de los programas, el análisis de los efectos en la salud, la presupuestación y el financiamiento de las estrategias. • Enlace a objetivos de salud. • Enlace con modelos de impacto (como LiST). • No abarca las intervenciones fuera del sector de la salud.
Equitable Impact Sensitive Tool del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)	Una plataforma analítica de libre acceso basada en la web que ayuda a los tomadores de decisiones a elaborar estrategias equitativas para mejorar la salud y la nutrición de los niños y las mujeres más vulnerables.	Incluye intervenciones de alto impacto en materia de salud reproductiva, materna, neonatal, infantil y adolescente y de nutrición.	Costos incrementales basados en el "Presupuesto Marginal para los Cuellos de Botella".	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza la consideración integrada de las desigualdades. • Enlace con herramientas LiST y OneHealth. • Tiene un enfoque de estimación de costos que es menos evidente.
Presupuesto Marginal para	Un instrumento de planificación y presupuestación basado en resultados para determinar las	Originalmente diseñado para la salud de la madre, el recién	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Es utilizado por la herramienta Equitable Impact Sensitive Tool de UNICEF y el Banco Mundial.

Herramienta	Descripción	Alcance	Enfoque de estimación de costos	Aspectos a considerar
los Cuellos de Botella	limitaciones de la aplicación y estimar los costos marginales de su superación.	nacido y el niño, pero incluye 3 intervenciones de nutrición.		<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un enfoque de estimación de costos que es menos evidente.
Optima Nutrition	Una herramienta cuantitativa para los gobiernos que ayuda a asignar los presupuestos actuales o proyectados a los programas de nutrición.	Incluye programas de suplementos vitamínicos, educación sobre alimentación de lactantes y niños pequeños, tratamiento de la desnutrición aguda grave, tratamiento y prevención de la diarrea, enriquecimiento de alimentos, WASH, planificación familiar e intervenciones de prevención de la malaria.	Las "funciones de costo" relacionadas con el costo de la prestación de servicios, la cobertura entre las poblaciones focalizadas y la influencia de los resultados de comportamiento, clínicos y epidemiológicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye la optimización.¹ • Tiene un marco subyacente basado en LiST. • Se centra en los resultados sobre el retraso del crecimiento y la mortalidad en los niños menores de 5 años.
MINIMOD (Modelo de intervención de micronutrientes)	Un instrumento de planificación y gestión para las intervenciones de micronutrientes rentables en los países en desarrollo.	Incluye las deficiencias de micronutrientes.	Estimación de costos basado en la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye la optimización. • Se examina la cobertura efectiva de las intervenciones. • Puede calcular el número de muertes infantiles evitadas.
Herramientas de preparación para la estimación de costos				
MQSUN+ Herramienta de evaluación de la preparación para la estimación de costos de la nutrición	Una plantilla de Excel y una orientación conexas que evalúa si los MSNP nacionales contienen los detalles y la información necesarios para la estimación de los costos.	Incluye los CRF y los MSNP de los países.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que ya se cuente con un CRF o MSNP. • Está basada en Excel y es fácil de usar. • Proporciona ejemplos concretos.

¹ La optimización se refiere a la "programación matemática" en la que los costos y la eficacia en función de los costos de todas las posibles intervenciones se evalúan dentro de los límites del presupuesto u otras limitaciones del sistema, tras lo cual se pueden seleccionar las opciones más apropiadas.

Herramienta	Descripción	Alcance	Enfoque de estimación de costos	Aspectos a considerar
Herramientas de estimación de costos				
Herramienta de estimación de costos de MCDA para la Asistencia Técnica En Materia De Alimentación Y Nutrición (FANTA)	Una herramienta basada en Excel para estimar los costos de establecer, mantener y/o ampliar los servicios para CMAM a nivel nacional, subnacional y de distrito.	Incluye intervenciones para MCDA en niños.	Estimación de costos basado en la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> Se trata de un único tipo de intervención (CMAM) sin impacto, rentabilidad u optimización.
Herramienta de planificación y estimación de costos de FANTA NACS	Una herramienta basada en Excel para ayudar a los formuladores de políticas, los administradores de programas y los implementadores a planificar el diseño, el financiamiento y la gestión de la NACS a nivel nacional y subnacional.	Incluye intervenciones prioritarias en materia de nutrición.	Estimación de costos basado en la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> Se trata de un único tipo de intervención (NACS) sin impacto, rentabilidad u optimización.
Herramienta de planificación financiera de la Iniciativa Mundial para la Estimación de los Costos de la Lactancia Materna para la Alimentación del Lactante y del Niño Pequeño (IYCF)	Una herramienta basada en Excel para estimar el costo de la lactancia materna exclusiva.	Incluye la lactancia materna exclusiva.	"Enfoque de la experiencia del programa"	<ul style="list-style-type: none"> No incluye datos por defecto, impacto, rentabilidad u optimización.

Fuente: MQSUN+. *Enfoques para la estimación de los costos de la nutrición y el seguimiento financiero en los países SUN*. Washington, DC: MQSUN+; 2020: 4-5. Disponible en https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/06/Approaches-for-Nutrition-Costing-and-Financing-Guidance-Brief_web.pdf#page=4.

Abreviaturas: CMAM, manejo comunitario de la desnutrición aguda; CRF, marco común de resultados; MQSUN+, Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus; MSNP, plan multisectorial de nutrición; NACS, evaluación, asesoramiento y apoyo en materia de nutrición; WASH, agua, saneamiento e higiene.

4.3 Análisis de la brecha financiera

La identificación de la brecha entre la cantidad de fondos comprometidos, asignados y planificados y lo que se necesita para implementar todas las actividades en el MSNP/CRF es importante para la priorización de las actividades, así como para la promoción (abogacía) y la movilización de recursos. Esta evaluación se denomina análisis de brecha financiera. Puede completarse en cualquier etapa del ciclo de planificación e implementación, siempre que se haya realizado un ejercicio de estimación completa de los costos del CRF o el MSNP, pero podría ser útil tenerla antes de un nuevo ciclo presupuestario para influir en el proceso de presupuestación.

Al realizar un análisis de brecha financiera entran en juego diferentes categorías de fondos. Los fondos previstos son los que están en preparación o en trámite, pero no es seguro que se consigan. Los fondos comprometidos son las cantidades disponibles que se han reservado o asignado a una actividad o partida presupuestaria prevista para gastos posteriores. Los fondos asignados son los que se han desembolsado en cuentas para actividades o partidas presupuestarias específicas.

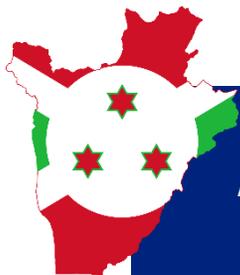
El análisis de brecha financiera identifica los fondos del gobierno y de otros socios o donantes que se han planificado, comprometido o asignado y luego resta esos fondos de los costos totales de todas las actividades de nutrición del MSNP/CRF ejecutadas a escala para cada año del plan. Esto da como resultado una estimación de la cantidad que aún se necesita para financiar completamente el plan, o "brecha financiera". También es útil captar fuentes de financiamiento de los gobiernos y donantes en los diversos niveles administrativos, como el nacional y el subnacional, en particular, cuando el financiamiento no siempre fluye directamente del nivel central al descentralizado.

Aunque no siempre sea así, lo ideal sería que el ejercicio de estimación de costos presentara los fondos planificados, comprometidos y asignados para las actividades del MSNP/CRF, que luego se pueden comparar con los costos totales para evaluar la discrepancia o la brecha. Si el ejercicio de estimación de costos no incluye esta información, el análisis de brecha financiera puede hacerse en un momento diferente, como, por ejemplo, durante un ejercicio de análisis presupuestario. La información sobre los fondos comprometidos, asignados y planificados puede obtenerse de los presupuestos de los gobiernos y los socios, y mediante consultas o talleres con los actores involucrados.

El análisis de brecha financiera es útil para que los financiadores, tanto el gobierno como los donantes, rindan cuentas de sus compromisos. También es una poderosa herramienta para la movilización de recursos (ver el **estudio de caso de Burundi** más adelante). Al comprender qué actividades del MSNP/CRF están financiadas y cuáles no, se pueden crear mensajes de promoción específicos para diversos actores involucrados con el objetivo de aumentar su apoyo financiero a las acciones de nutrición en su ámbito o área clave de interés.



La herramienta de análisis de brecha financiera de MQSUN+ ayuda a los países a evaluar la brecha entre el financiamiento planificado, comprometido y asignado para la nutrición y el costo total del CRF o MSNP. Puede evaluar la brecha para cada objetivo estratégico y para cada año del plan e incluye un análisis del financiamiento específico para la nutrición frente al financiamiento sensible a la nutrición.



ESTUDIO DE CASO DE PAÍS

Analizar la brecha financiera del plan multisectorial de nutrición de Burundi: un resumen del proceso, los resultados y el análisis

El Gobierno de la República de Burundi se unió al Movimiento SUN en 2013 con el compromiso de mejorar la situación nutricional de todas las personas vulnerables y, para 2014, había establecido la Plataforma Multisectorial para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición. Tras el vencimiento de su primer plan estratégico (2014-2017), se elaboró el Plan Estratégico Multisectorial 2019-2023 con el objetivo de contribuir a la mejora de la situación nutricional de la población de Burundi mediante una mejora significativa y equitativa del nivel de seguridad alimentaria y de nutrición.

A fin de movilizar los recursos necesarios para la implementación del nuevo Plan Estratégico, el equipo de nutrición de Burundi hizo un análisis de brecha financiera. El costo total del plan se había establecido previamente en 810,943,482,412 francos burundeses, o 450,524,157 dólares estadounidenses (sin incluir los recursos humanos del gobierno y la amortización de las instalaciones), por lo que el análisis de brecha financiera tenía por objeto establecer la cantidad de fondos comprometidos y luego determinar las discrepancias entre los fondos disponibles y la cantidad necesaria para financiar el presupuesto total. El análisis incluyó un examen de los datos de todos los ministerios y organizaciones (internacionales, privadas, públicas, etc.) que contribuyen al financiamiento de la lucha contra la desnutrición en Burundi mediante la presentación de una hoja de recopilación de datos.

A pesar de los firmes compromisos del gobierno de Burundi y de los socios técnicos y financieros, el análisis de brecha financiera reveló que una gran parte del Plan Estratégico de Nutrición sigue sin financiamiento. El importe total de la brecha financiera se estimó en 356,421,428,197 francos burundeses, o el 44% de los costos totales del plan. Se estimó que las contribuciones o compromisos de los socios representaban el 38 por ciento del presupuesto total, mientras que las contribuciones de los gobiernos representaban el 18 por ciento del total. Este análisis se está utilizando para movilizar recursos, en particular para los objetivos estratégicos con menos fondos, a saber, el fortalecimiento de la protección social de las poblaciones vulnerables y el aumento de la disponibilidad de alimentos diversificados de alto valor nutritivo. Este análisis, junto con un sólido mecanismo de seguimiento financiero, ayudará a aumentar el financiamiento y a hacer que los asociados rindan cuentas de sus contribuciones previstas.

4.4 Análisis del presupuesto de nutrición

Las estimaciones detalladas de costos permiten a los gobiernos completar el proceso de presupuestación con precisión y minuciosidad. Un punto de partida común para el seguimiento de las inversiones en nutrición es hacer un análisis presupuestario. Si se hace de forma rutinaria, esto se convertiría en un seguimiento del presupuesto, que puede considerarse una forma de seguimiento financiero (ver la sección 4.5 para obtener más detalles).

El análisis presupuestario consiste en tabular los datos presupuestarios pertinentes y comparar las asignaciones presupuestarias (y los gastos, cuando se dispone de ellos) entre años y sectores, como la salud, la educación, la agricultura, la protección social y WASH. La profundidad del análisis depende del nivel de detalle con que se presenten los datos del presupuesto. Por ejemplo, en algunos países los datos presupuestarios se limitan a las principales clasificaciones económicas de

cada departamento, por ejemplo, los gastos de personal, los gastos generales y los gastos de capital de cada departamento, mientras que otros países proporcionan detalles del presupuesto por programa o actividad dentro de cada departamento.

El punto de partida para la planificación de un ejercicio de análisis presupuestario de nutrición debería ser la participación en la [plataforma multiactor establecida para nutrición](#) para definir qué se debe incluir en el análisis presupuestario y cómo vincularlo a los documentos de planificación nacionales como el MSNP o el CRF. También es útil contar con personal técnico de nutrición y personal técnico de presupuesto y planificación que participe en el proceso desde el principio, así como, en algunos casos, con apoyo externo. La gama de sectores y los posibles programas de inclusión dependen, en gran medida, del alcance y los objetivos definidos en el análisis presupuestario de un país.

Cuando se planifica el análisis del presupuesto para nutrición, es importante ser realista y sincronizar la recopilación y el análisis de los datos con los acontecimientos pertinentes, cuando los datos pueden ser presentados y utilizados por los tomadores de decisiones para influir en las decisiones de asignación de fondos y de gastos. La identificación de las brechas y las estrategias de movilización de recursos sólo es posible cuando se calculan los costos de los MSNP y se comprenden coherentemente las revisiones de los fondos desembolsados junto con el análisis de los fondos disponibles.

Las fuentes de datos pueden incluir asignaciones y gastos que se consignan en los documentos financieros oficiales del gobierno, a veces denominados "en el presupuesto", y también pueden incluir datos financieros "fuera del presupuesto", que son asignaciones o gastos que no se registran en los documentos financieros del gobierno. Cuando se disponga de ellos y sea factible, también se podrán cotejar y examinar los presupuestos subnacionales.

Hay una variedad de guías y herramientas disponibles para ayudar a analizar los presupuestos nacionales y subnacionales en relación con los MSNP. El Movimiento SUN y el Proyecto Fortalecimiento de Alianzas, Resultados e Innovaciones en la Nutrición a Nivel Global (SPRING, por sus siglas en inglés) de USAID han desarrollado dos estrategias comunes para realizar un análisis del presupuesto de nutrición.

La estrategia del análisis del presupuesto de nutrición de SUN ha evolucionado rápidamente a lo largo de varios años, incorporando la retroalimentación y las observaciones de numerosos actores involucrados y la experiencia de más de 50 países. La orientación actualizada de SUN para 2020 y la orientación suplementaria para el análisis presupuestario esbozan formas nuevas y audaces en las que los países pueden utilizar el método de análisis presupuestario de SUN, bien establecido y documentado, para los sistemas de seguimiento financiero de nutrición dirigidos por los países en desarrollo, tanto a nivel nacional como subnacional, cuando corresponda.



El Análisis de presupuesto para nutrición de SUN: una nota de orientación para los países, que se publica anualmente, describe la metodología y los

principales pasos de la estrategia: (1) identificación de las partidas presupuestarias; (2) categorización de las partidas presupuestarias; y (3) análisis de las partidas presupuestarias. Las orientaciones de SUN destacan la importancia de definir el propósito y los objetivos del análisis en las etapas de planificación previa y también proporcionan una indicación sobre quién debe participar en el proceso.



La Orientación suplementaria para el análisis presupuestario de SUN: una actualización para los países de MQSUN⁺ se basa en el *Análisis presupuestario para nutrición de SUN: una nota de orientación para los países*, al que se hace referencia anteriormente, y proporciona una actualización del contenido de los anexos de ese documento. Ofrece una orientación clara adicional a los países para realizar un ejercicio de análisis presupuestario.

Desde el inicio de la metodología de análisis presupuestario de SUN en 2014, muchos países SUN han ajustado el método de análisis presupuestario a sus contextos y utilizan regularmente la orientación para hacer un seguimiento de sus finanzas para nutrición. Si bien se reconocen las limitaciones del análisis presupuestario de SUN en comparación con otras metodologías más detalladas (p. ej., ver los PER y las PET en el **Cuadro 2**), [este método ha demostrado ser una forma pragmática de avanzar para los países y ayuda a garantizar que el seguimiento del financiamiento de la nutrición esté a la vanguardia para los planificadores de nutrición.](#)

En 2015, SPRING publicó su primera edición de una *Guía del usuario de la herramienta de análisis del presupuesto de nutrición*, actualizada posteriormente en 2018 como una segunda edición.² El enfoque es similar al de SUN pero sigue fases y pasos ligeramente diferentes.



La Guía del usuario de la herramienta de análisis presupuestario de nutrición de SPRING proporciona una guía para llevar a cabo el proceso de análisis presupuestario utilizando una Herramienta de análisis presupuestario basada en Excel. La *Guía del usuario* presenta un enfoque para el seguimiento de los compromisos de financiamiento en materia de nutrición y recomienda la formación de un equipo de análisis presupuestario para llevar a cabo el ejercicio. Incluye una lista de la terminología presupuestaria, un fondo técnico, una sección sobre el proceso de análisis presupuestario y un formato que lleva al lector paso a paso a través del uso de la herramienta basada en Excel.

Independientemente de las fuentes o métodos utilizados para el ejercicio de análisis presupuestario, se han extraído varias enseñanzas de la experiencia de los países que han emprendido este proceso. SPRING ha resumido seis lecciones clave para los países al realizar un ejercicio de análisis presupuestario:

² SPRING. *Guía del usuario de la herramienta de análisis del presupuesto de nutrición*. 2ª Ed. Arlington, VA: proyecto SPRING; 2018. Disponible en https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/series/nutrition_budget_analysis_guide_2nd_ed.pdf.

USO DE DATOS	Existen [varias formas] de utilizar los datos del presupuesto de nutrición y el análisis de gastos [como para la promoción y la rendición de cuentas]; el uso de los datos debe ajustarse a las necesidades del país.
PROCESO	El seguimiento financiero suele ser un proceso iterativo y evolutivo, y la disponibilidad y utilización de los datos suele mejorar con cada ronda de análisis posterior.
ELECCIÓN DEL MOMENTO OPORTUNO	Saber cuándo utilizar los hallazgos es una parte importante del proceso y debería aportar información sobre el momento de la recopilación de datos.
ACTORES INVOLUCRADOS	La participación de diversos actores involucrados en el análisis y la difusión del presupuesto amplía las perspectivas y aumenta la aceptación y el uso de los hallazgos.
DIFUSIÓN SELECTIVA	Focalizar la difusión de los hallazgos, utilizando el lenguaje y la evidencia apropiadas para cada público apropiado.
SEGUIMIENTO DE RUTINA	Considerar la posibilidad de adoptar sistemas para que el monitoreo y el seguimiento sean rutinarios.

Fuente: Adaptado de SPRING. *Poner los datos del presupuesto al servicio de la nutrición*. Arlington, VA: proyecto SPRING; 2018: 7. Disponible en https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/briefs/budget_data_nutrition_brief.pdf#page=9.

El enfoque del análisis presupuestario para el seguimiento financiero tiene ventajas en cuanto a su transparencia, asequibilidad y posibilidad de reproducción, pero esto puede ir en detrimento de la exactitud si los presupuestos no incluyen suficientes detalles para identificar todas las actividades de nutrición o información sobre los fondos de los donantes, que pueden representar proporciones importantes del financiamiento de la nutrición para la nutrición. Es importante que se evite hacer comparaciones entre países, ya que podría dar lugar a interpretaciones erróneas; el valor añadido consiste en poder hacer comparaciones a lo largo del tiempo dentro de un país determinado.

ANÁLISIS PRESUPUESTARIO A NIVEL SUBNACIONAL

Las finanzas de la nutrición a nivel subnacional pueden representar una proporción sustancial de los gastos del gobierno en materia de nutrición.ⁱ Restringir un ejercicio de seguimiento financiero al gobierno federal implica el riesgo de subestimar el monto total del financiamiento de la nutrición. Además, los gobiernos subnacionales son responsables de la prestación de servicios primarios relacionados con la nutrición. Incluso cuando la proporción de los gastos subnacionales puede ser baja, las cantidades grandes pueden ser relevantes para la nutrición. Además, la tendencia predominante en muchos países SUN es hacia una mayor descentralización de los poderes del nivel nacional al subnacional. Esto significa que, para comprender mejor el financiamiento de la nutrición, los países tendrán que centrarse cada vez más en el nivel subnacional.ⁱⁱ Por lo tanto, **el análisis del presupuesto subnacional** debe considerarse en función del contexto del país.

Antes de emprender el (potencialmente largo) proceso de seguimiento de los presupuestos relacionados con la nutrición a nivel subnacional, es importante definir cuál es el propósito u objetivo del seguimiento subnacional, cómo se utilizará la información y en qué proceso se basará. Se han identificado dos retos principales en el seguimiento de las finanzas subnacionales de la nutrición. En primer lugar, los costos del seguimiento de los presupuestos a nivel subnacional podrían ser considerablemente más altos, ya que, a menudo, significaría repetir el ejercicio a nivel central tantas veces como unidades subnacionales haya. El segundo reto se refiere a los riesgos de la doble contabilización, porque los gastos a nivel subnacional se financiarán a menudo mediante transferencias a nivel central. Un enfoque pragmático consiste en comenzar por hacer un juicio ponderado al principio del ejercicio de seguimiento financiero con respecto al probable porcentaje de gasto en nutrición que se captaría a nivel subnacional para decidir si el ejercicio será informativo y ayudará en la toma de decisiones.

Los métodos e instrumentos para el seguimiento de los presupuestos de nutrición a nivel subnacional son similares a los utilizados a nivel nacional. Tanto el método SUN como el SPRING detallados anteriormente pueden utilizarse para hacer un seguimiento de las finanzas de la nutrición a nivel subnacional; las diferencias radican en las fuentes de datos utilizadas, el nivel de granularidad de los datos y los asociados o interesados que participan en el ejercicio. MQSUN+ realizó un [examen del análisis de los presupuestos subnacionales en los países SUN](#) y ofrece orientación adicional para llevar a cabo el ejercicio a nivel subnacional.



Las [notas de orientación sobre el Análisis de presupuestos subnacionales para fomentar la nutrición](#) de MQSUN+ proporcionan a los países un enfoque para autoevaluar el papel de los gobiernos subnacionales en el financiamiento de la nutrición. La Parte 1 abarca: 1) la estructura y los procesos de descentralización fiscal y devolución de poderes, 2) el alcance del financiamiento subnacional en general y de la nutrición en particular y 3) la disponibilidad y calidad de los datos. En la Parte 2 se describe un conjunto de enfoques analíticos para el seguimiento del gasto subnacional en nutrición, que se basa en la experiencia de los países y se orienta por la metodología para el seguimiento de la nutrición a nivel nacional.

ⁱ MQSUN+. *Análisis del presupuesto subnacional para el fomento de la nutrición: evaluación del papel de los gobiernos subnacionales en el financiamiento de la nutrición*. Washington, DC: MQSUN+; 2018. Disponible en https://mqsunplus.path.org/wp-content/uploads/2020/01/Guidance-Brief-part-1_Subnational-Budget-Analysis_16Apr18.pdf.

ⁱⁱ MQSUN+. *Análisis del presupuesto subnacional para el fomento de la nutrición: seguimiento de los gastos en nutrición a nivel subnacional*. Washington, DC: MQSUN+; 2018. Disponible en https://mqsunplus.path.org/wp-content/uploads/2020/01/Guidance-Brief-part-2_Subnational-Budget-Analysis_16Apr18.pdf.

4.5 Seguimiento de las inversiones financieras en nutrición

El seguimiento financiero se refiere al proceso de reunir, analizar y vigilar sistemáticamente los recursos que fluyen hacia un sistema y dentro de él. El seguimiento de las finanzas para la nutrición es esencial porque el examen periódico de los datos financieros ayuda a los tomadores de decisiones a establecer prioridades, planificar, supervisar y evaluar la implementación de sus políticas y programas nacionales de nutrición. Cuando el seguimiento financiero de la nutrición se lleva a cabo de manera minuciosa y coherente, la contribución de esta labor se traduce en un aumento del financiamiento y un gasto eficiente en materia de nutrición, y puede tener un efecto importante en el avance de los esfuerzos por mejorar los resultados de la nutrición en los países donde más se necesitan.³

¿QUÉ ES EL SEGUIMIENTO FINANCIERO?

“El proceso de recolección, análisis y monitoreo rutinario de los recursos que fluyen hacia y dentro de un sistema”.

Fuente: [Picanyo, 3 p. 5.](#)

Los dos tipos principales de seguimiento financiero de la nutrición son:

- > **Análisis del presupuesto y los gastos (como se indica en la sección 4.4).** Se trata de un enfoque que evalúa las asignaciones y gastos del presupuesto de nutrición del gobierno (y a veces fuera del presupuesto) cuando están disponibles.
- > **Ejercicios de seguimiento y monitoreo de recursos y gastos.** Esto se utiliza para el monitoreo continuo y para hacer un seguimiento del financiamiento a través de los respectivos agentes implementadores hasta resultados específicos. Pueden ayudar a los gobiernos a comprender la eficacia y la eficiencia del financiamiento, y pueden medirse cuantitativamente dentro de un proyecto específico o cualitativamente a través de la retroalimentación de los usuarios y el personal.



pueden incorporarse a los sistemas gubernamentales. El seguimiento de los recursos financieros y los gastos va más allá de un ejercicio de análisis presupuestario, porque requiere una vigilancia continua de las finanzas de la nutrición, la realización de exámenes exhaustivos de los gastos y el

³ Picanyo C. *Seguimiento de las inversiones en nutrición*. 2014. Disponible en <http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/02/140120-Tracking-Investments-on-Nutrition.pdf>.

seguimiento de los fondos hasta su desembolso a nivel de los agentes implementadores para actividades específicas. Ello requiere, por lo general, una gran colaboración intersectorial con los ministerios relacionados con el financiamiento, la rendición de cuentas y la planificación; por lo tanto, es importante establecer, desde el principio, relaciones con esos ministerios.

El seguimiento financiero es una parte integral del ciclo más amplio de planificación, implementación y gestión del presupuesto. Se trata de un ciclo iterativo de recopilación, revisión y supervisión de recursos financieros para la nutrición a lo largo del año fiscal.

El punto de partida para el seguimiento de los recursos financieros es definir y delinear lo que se va a seguir. En los países donde existe un MSNP/CRF presupuestado, esto delinear las prioridades e intervenciones de nutrición en el país y los recursos necesarios para abordarlas, y en conjunto esto forma la base de lo que se debe seguir financieramente. Si el país no tiene un MSNP o un CRF (con o sin estimación de costos), puede haber problemas particulares para el seguimiento de las finanzas destinadas a la nutrición, como la definición clara de las intervenciones específicas y sensibles a la nutrición, y la contabilización de las iniciativas multisectoriales de nutrición, incluidas las que trascienden los límites de los sectores tradicionales (p. ej., salud, educación, WASH, agricultura y protección social).

Un examen preliminar de los planes financieros de los países y de las corrientes de activos financieros puede ayudar a determinar qué métodos de seguimiento financiero serán apropiados para el contexto de un país determinado. Un examen del nivel de financiamiento de nutrición a nivel nacional y subnacional, así como a través de los ministerios sectoriales, también puede ayudar a centrar el ámbito de aplicación en los que tienen los mayores presupuestos de nutrición y los programas de nutrición más importantes.

Una vez definidos los límites de las intervenciones en materia de nutrición, los pasos siguientes dependerán de la metodología o el instrumento que el país decida utilizar.

Dentro de las dos esferas principales del análisis presupuestario y el seguimiento y la vigilancia de los recursos/gastos, se han desarrollado varios instrumentos o métodos para apoyar el seguimiento financiero que se adaptan específicamente a la nutrición o que tienen ciertas áreas dentro de ellas centradas en la nutrición. Estos instrumentos, destacados en la [Table 2](#), varían en cuanto a cobertura, frecuencia de la recopilación de datos, tiempo y recursos financieros necesarios para utilizarlos.

EJEMPLO DE PAÍS DE UN TABLERO DE CONTROL PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PRESUPUESTOS DE NUTRICIÓN: PERÚ

En Perú, el [Sistema Integrado de Información de Gestión Financiera](#) (Consulta Amigable), gestionado por el Ministerio de Economía y Finanzas, es una plataforma de información de libre acceso que permite a cualquier usuario disponer, en tiempo real, de la más completa información económica disponible del gobierno nacional. Proporciona informes mensuales sobre la ejecución financiera de todos los programas presupuestarios, incluidos los pertinentes a la nutrición. Los datos pueden descargarse y desglosarse en función del sector, el nivel de gobierno, la fuente, el departamento, etc. Este tablero es un ejemplo de una herramienta transparente y utilizable que los actores involucrados en la nutrición pueden utilizar para encontrar, analizar y comprender la financiación nacional de la nutrición.



Tabla 2. Herramientas de seguimiento financiero para la nutrición.

Herramienta	Nutrición cubierta/excluida	Frecuencia de la recopilación de datos	Orientación para los países	País que la usa
Análisis del presupuesto de nutrición	Asignaciones y gastos del presupuesto nacional, cuando estén disponibles, por el ministerio, departamento, agencia y nivel subnacional. La posibilidad de aislar las partidas presupuestarias pertinentes para la nutrición depende de los detalles de la estructura presupuestaria, que generalmente se detiene a nivel de los programas. Solo en unos pocos países es posible actualmente aislar partidas presupuestarias destinadas a la nutrición. El análisis del presupuesto es multisectorial.	Se realiza anualmente. En algunos casos, puede ser más frecuente si hay informes de implementación trimestrales o de mitad de año.	Se puede encontrar orientación en los siguientes enlaces: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del presupuesto de SUN para la nutrición: una nota de orientación. • Herramienta de análisis del presupuesto de nutrición de SPRING. • Promoción del presupuestos de ACF, Save the Children y SUN Nutrition. 	Más de 50 países en 2019
Exámenes del gasto público en nutrición (PER, por sus siglas en inglés)	Normalmente, los gastos del gobierno (no las inversiones privadas) y, cuando es posible, las inversiones de fuentes externas (asistencia extranjera). Un PER define sus propios límites de clasificación y, por lo tanto, puede abarcar intervenciones multisectoriales como la nutrición. Los PER pueden evaluar cuestiones de eficiencia del financiamiento (p. ej., problemas planificados/realistas, institucionales).	Normalmente diseñado como un estudio "único", no institucionalizado o realizado con cierta regularidad.	No se dispone de orientación específica para nutrición. Se puede obtener alguna orientación general en las herramientas de PER del Banco Mundial .	Tanzania (2011/12; 2017/18); Bangladesh (2018), Pakistán, Uganda y Sri Lanka (2019, de próxima aparición); Etiopía
Sistema de cuentas de salud	Gastos públicos y privados en nutrición con fines de salud, incluidos los de diversos sectores y fuentes externas. Siempre que sea posible, utiliza los gastos reales (no las asignaciones presupuestarias o los compromisos). El gasto en nutrición se centra en las "deficiencias nutricionales" cuando se dispone de datos sobre el gasto en salud por indicadores de enfermedades y cuando se define localmente (p. ej., los organismos de nutrición en el gasto por tipo de institución).	Se pretende que se produzca anualmente cuando sea posible. Sin embargo, el seguimiento detallado de los gastos de nutrición relacionados con la salud puede hacerse con menos regularidad.	Las actividades de nutrición en el sector de la salud se abordan en las Directrices para la aplicación del Sistema de cuentas de salud .	Datos de la Base de Datos sobre el Gasto Mundial en Salud sobre nutrición para 38 países
Herramienta de mapeo de recursos de la CHAI* *Iniciativa de acceso a la salud de Clinton	Diseño que cubre los gastos de salud del presupuesto nacional y de los recursos de los donantes, con la posibilidad de importar gastos privados. Incluye tanto las asignaciones presupuestarias como los gastos reales. Las fronteras están vagamente definidas y pueden adaptarse para abarcar la nutrición dentro de la salud, pero la herramienta no es multisectorial.	Diseñada para hacerse regularmente. Tres de los cinco países que utilizan esta herramienta han hecho iteraciones anuales.	No hay ninguno disponible.	Malawi, Ruanda, Liberia, Lesoto, Zimbabue

Herramienta	Nutrición cubierta/excluida	Frecuencia de la recopilación de datos	Orientación para los países	País que la usa
Encuesta de seguimiento del gasto público (PETS, por sus siglas en inglés)	Herramienta para las unidades públicas (y no públicas en el caso de la subcontratación) que participan en la prestación de servicios. La PETS se basa en gran medida en los registros administrativos y contables, y como tal, la posibilidad de aislar los gastos de nutrición depende de la medida en que estos estén aislados en las unidades administrativas.	Normalmente diseñado como un estudio "único", no institucionalizado o realizado con cierta regularidad.	No se dispone de orientación específica para la nutrición. Se puede obtener alguna orientación general en: <ul style="list-style-type: none"> • Guía PETS del Banco Mundial • Resumen de PETS de USAID 	29 países de todo el mundo en 2009

Fuente: MQSUN+. *Enfoques para la estimación de los costos de la nutrición y el seguimiento financiero en los países SUN*. Washington, DC: MQSUN+; 2020: 8. Disponible en https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/06/Approaches-for-Nutrition-Costing-and-Financing-Guidance-Brief_web.pdf#page=8.

Independientemente del método o la herramienta elegida, es ventajoso establecer un sistema de seguimiento financiero que se utilizará no sólo una vez sino de manera uniforme a lo largo del tiempo. En el siguiente recuadro se esbozan las características deseables de un sistema de seguimiento financiero.

CARACTERÍSTICAS DESEADAS DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO FINANCIERO

Amplitud: El sistema de seguimiento financiero debe abarcar todas las actividades de todos los niveles de gobierno y los fondos extrapresupuestarios, como el financiamiento de los donantes, para obtener un panorama completo de los recursos y gastos gubernamentales. También es importante que el sistema abarque tanto los gastos de capital como los gastos recurrentes, como mantenimiento, para garantizar que las inversiones puedan mantenerse y los servicios se mantengan.

Momento oportuno: Tanto la información financiera como la no financiera deben facilitarse de forma regular y oportuna, idealmente en consonancia con los ciclos presupuestarios, de modo que los gobiernos dispongan de la información pertinente para orientar sus acciones y los legisladores tengan información para responsabilizar al ejecutivo.

Facilidad de uso: Las personas deben tener la capacidad y los medios necesarios para utilizar el sistema. Esto incluye no sólo las capacidades individuales, como el conocimiento y el "saber hacer", sino también la capacidad del sistema, como las normas y reglamentos para la participación y la capacidad de generar información pertinente sobre los indicadores de insumos y resultados.

Alineación y armonización: La alineación con las estructuras existentes hace que un sistema de seguimiento financiero sea más fácil de usar y aumenta la eficiencia. Un sistema de seguimiento debe apoyar las estructuras gubernamentales y estar armonizado con los esfuerzos de los donantes. Debería mejorar la coordinación, simplificar los procedimientos y compartir la información para evitar duplicaciones. Esto significa también que, en los casos en que ya se utilice un determinado instrumento para hacer un seguimiento de los recursos de manera más general, debería examinarse como un posible mecanismo de seguimiento del financiamiento de nutrición.

Apropiación: Las personas autorizadas a utilizar el sistema y los responsables de su supervisión, incluidos los donantes deben estar apropiados del mismo. Por consiguiente, será necesario que todos los ministerios que tengan alguna responsabilidad de implementación de las intervenciones en materia de nutrición se apropien de ella, así como las dependencias de prestación de servicios a nivel local, como las clínicas de salud.

Incentivos: Los individuos deben tener incentivos para cumplir con sus responsabilidades. Se deben utilizar mecanismos de presentación de informes, como un sistema de seguimiento financiero, para garantizar la responsabilidad (p. ej., por un ministerio competente de las unidades locales, por el centro de gobierno de los ministerios competentes, por el parlamento del centro de gobierno, mutuamente entre los donantes y los países receptores), y si se fomentan mediante sanciones y recompensas, los incentivos para cumplir con las obligaciones son mucho mayores.

Fuente: Adaptado de Picanyol C. *Tracking Investments on Nutrition*. 2014: 26-27. Disponible en <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/02/140120-Tracking-Investments-on-Nutrition.pdf#page=26>.

4.6 Promoción (abogacía) del presupuesto de nutrición

Un paso fundamental para el éxito de los MSNP y los CRF es reunir los recursos necesarios, identificados en las actividades de estimación de costos y seguimiento financiero, para ejecutar las actividades a la escala y con la cobertura propuestas para alcanzar los objetivos fijados. Esto requiere la movilización de recursos y compromisos para alinear a los actores con el plan nacional.

La promoción (abogacía) y la comunicación del presupuesto nacional de nutrición son importantes para la movilización de recursos para fomentar las acciones de nutrición. Se trata de un proceso amplio que requiere un enfoque multisectorial y una diversidad de actores involucrados, incluidos los socios externos. Comunicar los datos presupuestarios y las necesidades nutricionales del país, abogar por un aumento del financiamiento de las acciones de nutrición con financiamiento insuficiente y garantizar la movilización continua de recursos son tareas que pueden realizarse a lo largo del ciclo de planificación e implementación del MSNP/CRF, pero que se enfocan principalmente en el período de formulación del presupuesto.

Los esfuerzos de promoción del presupuesto de nutrición pueden tomar las siguientes formas, entre otras:

- > Trabajar con los líderes de la nutrición para evaluar los planes de nutrición de los gobiernos y los donantes y sus presupuestos a fin de proponer mejoras en las descripciones de las partidas y así facilitar mejor la labor de seguimiento de los gastos presupuestarios.
- > Trabajar para influir en los procesos de toma de decisiones presupuestarias nacionales, sectoriales y subnacionales.
- > Apoyar iniciativas de promoción eficaces durante todo el ejercicio económico para ejercer presión y garantizar un financiamiento adecuada de las medidas de nutrición, como se indica en el plan o los planes nacionales.
- > Hacer que el gobierno y los socios rindan cuentas de sus compromisos financieros para la nutrición.
- > Colaborar con los gobiernos para mejorar la transparencia y la gestión eficaz de los recursos financieros destinados a la nutrición.

La sociedad civil ha desempeñado un papel importante en el impulso del programa de seguimiento financiero y promoción presupuestaria. En 2017, la red de la sociedad civil SUN publicó su propia guía, Promoción del presupuesto de nutrición: manual para la sociedad civil.



La guía **Promoción del presupuesto de nutrición: manual para la sociedad civil de la red de la sociedad civil SUN** ofrece una mejor comprensión de la promoción del presupuesto de nutrición dirigida a las organizaciones de la sociedad civil. Ofrece orientación y ejemplos sobre la preparación, la implementación y la supervisión de la promoción de presupuestos, así como una amplia explicación sobre la forma de elaborar una estrategia de promoción de presupuestos y los problemas con que se han encontrado los países al analizar los presupuestos para la nutrición.

Cuando existe acceso regular a datos presupuestarios precisos y fiables en materia de nutrición, se pueden crear mensajes de promoción dirigidos a los actores involucrados para que adopten acciones de movilización de recursos y aumenten los compromisos en las esferas más necesarias para mejorar los resultados en materia de nutrición de las poblaciones vulnerables. Las necesidades de información variarán en función del contexto del país, pero los datos, ejercicios y análisis que se exponen en este módulo son especialmente adecuados para informar y mejorar las actividades de promoción y movilización de recursos de los equipos nacionales de nutrición y los actores involucrados.

La revisión y la comunicación de los planes costeados, la realización de un análisis de brecha financiera y el análisis del presupuesto del gobierno son, por tanto, herramientas poderosas para demostrar lo que se necesita y cuánto dinero se está utilizando para proporcionar bienes y servicios relacionados con la nutrición. Esta información muestra cómo el gobierno, y en algunos casos los socios, priorizan diferentes estrategias y programas mediante cantidades de dinero comprometidas y asignadas a diversas acciones de nutrición. El tamaño de la asignación define la intención del gobierno (y de sus socios) de perseguir un objetivo político o estratégico determinado.⁴

Contar con una estrategia de promoción es importante para que la coordinación cumpla un conjunto de objetivos comunes de promoción. Los pasos básicos para desarrollar una estrategia de promoción del presupuesto son los siguientes:



Fuente: Action Against Hunger, Save the Children, SUN Senegal. *Promoción del presupuesto de nutrición: manual para la sociedad civil*. París: Action Against Hunger; 2017: 27. Disponible en https://www.actioncontrelafaim.org/wp-content/uploads/2018/01/exe_2_bdef_handbook_nba.pdf#page=27.

⁴ Bagnall-Oakeley H. Follow the money: A quick intro to budget analysis [artículo]. La página web de Save the Children. 2016. 24 de agosto de 2016. <https://blogs.savethechildren.org.uk/2016/08/follow-the-money-a-quick-introduction-to-budget-analysis/>.

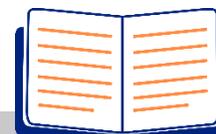
Consulte el [Módulo 6](#) para obtener más información sobre la elaboración de una estrategia de promoción de la nutrición.



La [nota de orientación sobre Movilización de recursos para el fomento de la nutrición: herramientas y recursos para la promoción de la acción nacional de MQSUN+](#) destaca los principales pasos de promoción y comunicación en este proceso de movilización de recursos y describe las herramientas y recursos correspondientes para apoyar a los países en la promoción de la movilización de recursos.

La comunicación y la promoción del presupuesto de nutrición es un proceso continuo basado en evidencia para influir en los tomadores de decisiones y los actores involucrados a fin de que tomen acciones para la movilización de recursos con el fin de mejorar los resultados de la nutrición en el país. Los mensajes de promoción presupuestaria oportunos, pertinentes y específicos, y la comunicación con los tomadores de decisiones y los socios nacionales e internacionales pueden aumentar considerablemente la utilización transparente y eficaz de los recursos para las acciones de nutrición.

Orientación adicional para la estimación de costos y el financiamiento de la nutrición



Recursos

Creese A, Parker D, eds. *Cost Analysis in Primary Health Care: A Training Manual for Programme Managers*. Ginebra: OMS; 1994. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/40030/9241544708.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

USAID. *Nutrition Costing: Technical Guidance Brief*. USAID: Washington, DC; 2016. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/Nutrition-Costing-USAID-Brief-508_0.pdf.

Secretariado del Movimiento SUN (SMS). *Planning and Costing for the Acceleration of Actions for Nutrition: Experiences of Countries in the Movement for Scaling Up Nutrition*. Ginebra: SMS; 2014. <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/05/Final-Synthesis-Report.pdf>.

Save the Children. *Health Sector Budget Advocacy: A Guide for Civil Society Organisations*. Londres: Save the Children; 2012. Disponible en https://www.who.int/pmnch/media/news/2012/201205_health_sector_budget_advocacy.pdf.

MQSUN. *Planning and Costing to Accelerate Actions for Scaling Up Nutrition*. Washington, DC: MQSUN; 2014. Reunión informativa de MQSUN 03. Disponible en <http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2015/06/150223-Summary-of-Synthesis-Report-MQSUN.pdf>.

Greenblott K. *Nutrition Modeling Tools for Advocacy, Decision-Making & Costing: A Workshop to Support Adoption & Utilization*. Nueva York: The Sackler Institute for Nutrition Science; 2017. <https://micronutrientforum.org/wp-content/uploads/2017/10/2017-04NutritionModelingTools-FinalReport.pdf>.

Herramienta

SPRING. *Nutrition Workforce Mapping Toolkit*. Arlington, VA: SPRING; 2014. Disponible en <https://www.spring-nutrition.org/publications/tools/nutrition-workforce-mapping-toolkit>.

Sitio web de Nutrition International. Página de la herramienta de costo-beneficio de Suplementos de Micronutrientes Múltiples (MMS). Disponible en <https://www.nutritionintl.org/knowledge-centre/mms-cost-benefit-tool/>. Consultada el 2 de noviembre de 2020.

Acerca de MQSUN+

MQSUN+ proporciona asistencia técnica (TA) y servicios de conocimiento a la Oficina del Departamento Asuntos Extranjeros, Mancomunidad y Desarrollo (FCDO) del Reino Unido y al Secretariado del Movimiento (SMS) para el Fomento de la Nutrición (SUN) en respaldo de los programas de nutrición en favor de los pobres. Los servicios de MQSUN+ son financiados por un consorcio de cinco organizaciones no estatales líderes en el ámbito de la nutrición.

Agradecimientos

Este kit de herramientas fue producido por Silvia Kauffmann, Tamsin Walters, Barb Koloshuk, Amanda Coile, Carrie Hemminger, Monica Kothari, Sandrine Fimbi y Michelle Martinez de PATH. Un agradecimiento especial al equipo central y a los equipos de consultores de MQSUN+, a los países de SUN con los que nos hemos asociado y a los SMS, que han contribuido a estos aprendizajes clave y a la exitosa asistencia técnica que hemos proporcionado para los esfuerzos de fomento de la nutrición.

MQSUN+ no puede responsabilizarse por los errores o cualquier consecuencia que surja del uso de la información contenida en este informe. Este documento fue producido por MQSUN+ a través del apoyo proporcionado por recursos del Reino Unido y el gobierno del Reino Unido; sin embargo, los puntos de vista expresados aquí no reflejan necesariamente las políticas oficiales del gobierno del Reino Unido.

